

¿QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

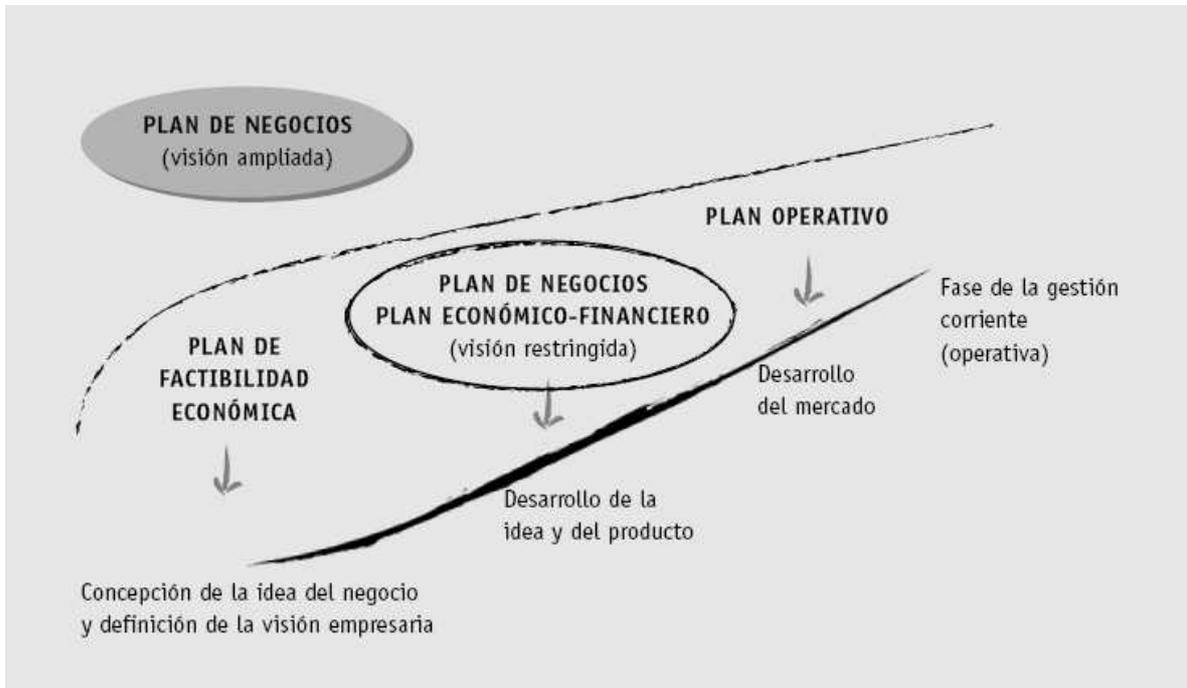
Podemos decir que el Plan de Negocios es como un Currículo Vitae de tu proyecto, es decir tus antecedentes, tu carta de presentación.

Su función **externa**, es poder mostrar en un documento único todos los aspectos de tu proyecto: para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, o para interesar a un posible socio.

Su función **interna** es disponer de una herramienta de trabajo, como un espejo en el cual te puedes mirar, ya que al prepararlo vas a tener que evaluar la factibilidad de la idea, buscar alternativas y proponer líneas de acción.

UN PLAN DE NEGOCIOS CORRECTO PERMITE:

- Tener una visión clara del emprendimiento, permitiendo desarrollar estrategias que contemplen tanto las oportunidades como los problemas potenciales.
- Disponer de un plan objetivo coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades monitoreadas para darte cuenta de las desviaciones respecto a lo que proyectaste hacer.
- Las proyecciones económico-financieras permiten valorar la rentabilidad que esperarás obtener de tu iniciativa.
- Con la información elaborada de modo sistemático y consistente podrás seleccionar el canal y la fuente de financiamiento.



¿PARA QUÉ SIRVE?

Tu desafío como emprendedor es convertir tu idea de negocios en realidad. Sin embargo suelen presentarse problemas de planificación al no escribir las ideas.

Por lo general aparece una idea en la mente pero cuesta comunicarla a las personas, tanto a socios, como a colaboradores y empleados. La redacción del plan de negocios entonces ayudará a comunicar esas ideas, obligándote también a meditar y planificar apropiadamente lo que intentes hacer.

Es también una manera de poder compartirlo con el resto de los involucrados en el proceso de trabajo y de gestión de la emprendimiento, orientándote para la puesta en marcha del emprendimiento.

En resumen, el PLAN DE NEGOCIOS sirve para:

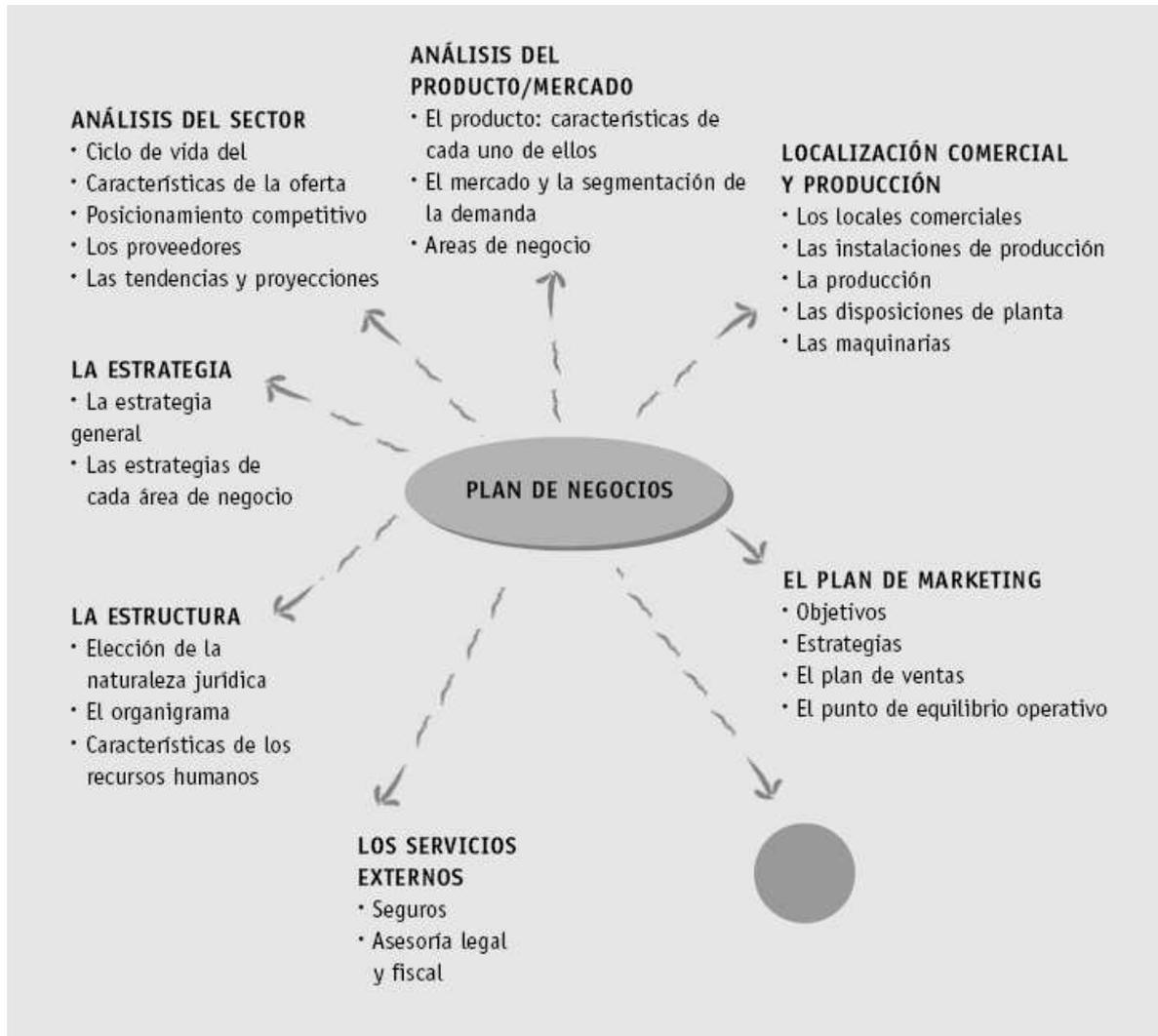
- Comprender el entorno de tu futura empresa: definir el mercado, la competencia, las estrategias y el posicionamiento competitivo.
- Planificar estrategias y diseñar un plan operativo para todas las áreas de tu empresa.
- Analizar si tu futura empresa es viable, tanto en lo económico como en lo financiero.

- Definir la estructura que va a tener la organización de tu empresa, para lograr lo planeado.
- Acceder a fuentes de financiación y recursos.
- Disponer de un presupuesto que ponga números a los objetivos y puedas analizar las desviaciones como una forma de controlar el desempeño del negocio en las diversas etapas.

¿QUÉ DEBE CONTENER UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un Plan de Negocios debe incluir al menos los siguientes temas:

- Resumen.
 1. Descripción de la Idea de Negocios.
 2. Evaluación de los mercados y competidores.
 3. Análisis FODA.
 4. Definición de Objetivos.
 5. Comercialización.
 6. Producción.
 7. Gestión.
 8. Riesgos.
 9. Finanzas.
 10. Documentación adjunta



1- DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Una vez definido el negocio, es importante que lo describas por escrito lo más correctamente que sea posible. Para eso tenés que presentar la idea de negocios describiendo de manera precisa el producto o servicio que vas a brindar y para qué sirve. Es importante hacer una evaluación de las características particulares que distinguen el producto o servicio de otros similares y una descripción de cómo estas ventajas benefician a tus clientes.

2- EVALUACIÓN DE LOS MERCADOS Y COMPETIDORES.

SITUACIÓN DEL MERCADO

Es importante tener esto en cuenta, sobre todo para identificar la necesidad que intentarás satisfacer con tu nuevo emprendimiento:

- Tamaño estimado, tasa de crecimiento.
- Extensión geográfica y segmentos.
- Clientes, necesidades, percepciones, comportamientos de compra.
- Las formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia: precio, calidad, servicio, reputación.
- Identificación de la cadena productiva de la que forma parte

DEFINICIÓN DEL GRUPO POTENCIAL DE CLIENTES

Es fundamental que expliques cómo está segmentado el mercado en general y que también identifiques los segmentos que son de interés para tu negocio. Seguramente no podrás abarcar todo el mercado, pero entonces tenés que tener claro en qué nicho te vas a dirigir.

SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA: Es importante tener un buen análisis de los competidores.

Competidores: ¿Quiénes son tus potenciales competidores, que tamaño tienen y cómo están organizados? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades? ¿Cómo podés explotar esos puntos débiles que identificaste?

Cuota de Mercado: ¿Cómo está distribuida la cuota de mercado entre los diferentes actores?. Esto te permitirá identificar quién lidera en el mercado.

Producto: ¿Cómo se compara tu producto con los que están disponibles en el mercado, en términos de precio, desempeño, confiabilidad y otros? ¿Cuáles son las características que le dan originalidad a tu producto y como lo protegerás de la imitación por parte del resto de las empresas?

Estrategias de mercado: ¿Cuáles son las fortalezas de tus rivales: precio, ventas, volumen, marketing, diseño de producto, calidad, servicio?

Otras características del mercado: ¿Cómo perciben tus potenciales clientes a la competencia? ¿Qué valoración hacen del resto de las empresas? El análisis de la competencia puede generar una cantidad de información muy útil, que seguramente deberás utilizar en un futuro.

El plan de negocios debe resumir esta información y demostrar que tenés un claro conocimiento del mercado, de sus actores y su dinámica.

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN: En lo que se refiere a la elaboración de productos, se torna fundamental prestarle atención a los sistemas de distribución, que de alguna manera definirán la dimensión del mercado al que apuntarás, la estructura de precios, etc. Es importante que demuestres conocimiento de dónde están siendo vendidos los productos usualmente y como son llevados allí.

Si se venden de forma directa, si existe alguna cadena de intermediación, con que márgenes de ganancia trabajan estos últimos, etc. Esto permitirá además que identifiques futuras alianzas o políticas comerciales para garantizar la logística.

AMBIENTE DE NEGOCIOS:

Ambiente económico: La coyuntura económica será un factor determinante que tenés que tener en cuenta. El valor del dólar, los índices de inflación, de consumo, etc. son cuestiones que marcan el ritmo del mercado y las posibilidades de crecimiento del negocio.

En ciclos económicos de crecimiento, con índices de consumo altos y acceso a créditos, seguramente habrá resultados más positivos que en momentos de recesión.

Ambiente tecnológico: El ambiente tecnológico también es una situación a tener en cuenta. El surgimiento de nuevas técnicas de producción y el agotamiento de las anteriores también incidirá en nuestros resultados.

Del mismo modo, el grado de penetración de una tecnología determinada en los consumidores también definirá el resultado de mi emprendimiento. (Ej: productos o servicios que se venden por Internet)

Ambiente social/cultural: El ambiente social también es un indicador a tener en cuenta para medir el éxito de mi negocio.

En sociedades con mayor distribución de la riqueza y más igualdad de oportunidades el mercado logra una conformación más robusta. En ambientes sociales con una conflictividad laboral pronunciada, se vuelve mas complicada la posibilidad de emprender.



3- ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – FODA

Es una herramienta que se usa para conocer la situación presente de una empresa, que lleva a identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las **amenazas** y **oportunidades** se identifican en el exterior de la organización, en su contexto.

Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES:

- Aumento en el poder adquisitivo.
- Aumento de la demanda del bien o servicio a producir.
- Acceso a nuevos mercados.
- Acceso a tecnología.
- Nuevos inversionistas.
- Etc.

EJEMPLOS DE AMENAZAS:

- Recesión económica.
- Conflictividad laboral.
- Conflictos políticos.
- Inflación.
- Apertura de mercados internacionales.
- Etc.

Las **fortalezas** y **debilidades** se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

EJEMPLOS DE FORTALEZAS:

- Bajos costos de producción.
- Posesión de tecnología de última generación.
- Personal cualificado.
- Buen control de calidad.
- Precios competitivos.
- Productos innovadores.
- Acceso a materias primas escasas.
- Bajo costo de la mano de obra.
- Recursos humanos adecuados y actualizados.
- Etc.

EJEMPLO DE DEBILIDADES:

- Tecnología antigua.
- Maquinaria inadecuada.
- Pobre calidad de productos.

- Precios altos de producción.
- Limitada capacidad de producción.
- Recurso humano no capacitado.
- Organización ineficiente.
- Etc.

El FODA sirve para combinar los resultados del análisis externo y el interno, para tener en cuenta como estos factores identificados pueden influenciar en el negocio.

Al ser comparados con la idea de negocios, podemos identificar si las situaciones interna y externa son las oportunas o por lo menos tolerables para nuestra idea de negocio.

Es la combinación entre el análisis externo e interno lo que permite evaluar cómo las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo pueden ser atenuadas por las fortalezas y debilidades del emprendimiento.

4- OBJETIVOS

La definición de los objetivos y los fines de la empresa es fundamental para el desarrollo de un plan de negocios, esto define adonde quiere llegar la compañía, en base a la idea de negocios y al FODA.

Los fines se encuentran más a futuro, motivo por el cual no se puede elaborar ningún plan detallado para alcanzarlos. Por eso se toman los objetivos, que son etapas planificadas para un plazo más corto.

Los objetivos se trazan para un lapso de tiempo más gobernable. Es importante que los objetivos sean realistas, medibles y cuantificables. Este punto es importante para estar en condiciones de alcanzarlos.

Pueden identificarse entre objetivo central y objetivos específicos, lo cual ayudará a fortalecer la estrategia.

Es importante fijar los objetivos que se propone, para que se pueda verificar si su negocio se está desarrollando en orden a estos objetivos en el corto plazo.

Se pueden fijar los objetivos relacionados con:

- Ocupar una posición deseada en el mercado (por ejemplo: “deseo abastecer al 50% de los negocios mayoristas de la zona).
- Las ventas (por ejemplo: “proyecto un incremento de ventas del 20% para el próximo año).
- Un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: “un 10% con respecto al ejercicio anterior).
- Cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio. Los objetivos deben ser siempre efectivos, simples y mensurables.

5- COMERCIALIZACIÓN

Es importante identificar el mercado al que queremos apuntar, definir el nicho que queremos atender, ya que no podremos atender a todos los clientes. Para poder contar con una estrategia de comercialización podemos hacernos algunas preguntas orientativas:

- *¿Cuál es la ventaja competitiva de nuestro producto?*
- *¿Cómo lo diferenciaríamos?*
- *¿Cómo lo vamos a informar a nuestros potenciales clientes?*
- *¿Cuál es la relación precio-calidad que se pretende?*

Se trata de comparar su negocio con el de sus competidores. ¿De qué manera su empresa logrará una ventaja competitiva sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva. Se trata de identificar también en que mercado tiene las mayores ventajas.

6- PRODUCCIÓN:

Es importante describir cómo serán producidos los productos o servicios, destacando los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que se utilizará.

En este apartado también es interesante dar cuenta de que planes tiene para actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años en caso que se contemple.

Aquí es importante destacar también si hay algún aspecto diferencial en la capacidad de producción que pueda significar una ventaja con respecto a la competencia (personal cualificado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.).

7- GESTIÓN:

En este apartado es importante describir la organización de la empresa. Se debe comentar de cuánto personal se dispone actualmente y cuánto se piensa tener en el futuro.

Sobre el Personal: quién o quienes integran el equipo de gestión. Se recomienda confeccionar una lista con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso. Se debe considerar las fortalezas y debilidades del personal de gerencia y de otros, planteando también de qué manera se piensa afrontar las debilidades.

En caso de necesitar más personal, se torna fundamental también explicar cómo se van a cubrir los cargos, señalando el perfil y el nivel de experiencia que necesita, los

salarios que estima pagar y el tipo de entrenamiento que requerirán en caso que fuera necesario.

8- FINANZAS:

Esta parte es muy importante ya que identifica las necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades. Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias.

En la etapa de preparación del Plan de Negocios se necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas.

Para ello, la información financiera básica que debe contener el Plan de Negocios comprende cuatro documentos principales:

- Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal; que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán.
- Flujos financieros anuales.
- Balance proyectado.
- Estado de resultados proyectado.

Flujos Financieros:

Es una estimación de la cantidad de dinero que ingresa y egresa en un período de tiempo determinado.

Entre otras, esta información le servirá para calcular cuánto dinero necesita antes de que su negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos) y cuándo va a recuperar la inversión. Así podrá estimar cuánto dinero tendrá en caja y los posibles baches financieros.

La proyección del flujo financiero le permite adoptar las medidas correspondientes, en caso de que los tiempos reales de cobranzas y pagos no se ajusten a los estimados en las proyecciones.

Es importante hacer una estimación de ventas de sus productos o servicios, del mismo modo que de las cobranzas de sus ventas.

El costo de producción también será un dato a tener en cuenta en la elaboración del plan de negocios, ya que es fundamental saber si su empresa tiene identificados o desarrollado algún sistema de costos o un sistema de presupuesto.

Es importante también tener una estimación de los gastos de administración, comercialización e impositivos.

También es imprescindible determinar otras fuentes de financiamiento con las que se cuenta.

Es recomendable que todo ingreso o egreso de fondos que no provenga de la operación de la empresa, por ejemplo retiros, distribución de utilidades, préstamos obtenidos, amortización de préstamos e intereses u otros, se listen y describan por separado.

9- RIESGOS:

¿Hay alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios que produce su empresa durante la duración del presente Plan de Negocios? Si así fuera: ¿Qué tengo pensado como opciones posibles?

¿Puede haber riesgos en los mercados (cambios en las normas, en la tecnología, etc.)?. ¿Qué alternativas tengo previstas para atenuar su impacto?

EJEMPLOS DE PLAN DE NEGOCIO:

I. Empresa de producción agrícola: Apicultura

Resumen ejecutivo de la Empresa “La Colmena”

“La Colmena” es un emprendimiento unipersonal dedicado a la producción y venta de miel de abejas, situado en la zona oeste del Gran Buenos Aires.

Es una pequeña empresa familiar, propiedad de Alberto XX que, en una primera etapa, se desarrollará en forma complementaria a las actividades realizadas, con el objeto de diversificar las mismas e incursionar en una actividad ampliamente conocida por mí, dado que actualmente estoy trabajando en el sector asesorando a productores apícolas.

En una segunda etapa, el emprendimiento se desarrollará como actividad principal y orientar la producción al comercio internacional, en especial con destino a Estados Unidos.

Para atender la demanda proyectada, que surge de los análisis de mercado realizados, preveo la incorporación de unidades productivas, adquiridas a productores conocidos, que poseen individuos (abejas) resistentes a enfermedades y con probado rendimiento.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son:

- Elaborar un producto de demanda internacional, “commodity”, cuyo precio está fijado por el mercado mundial.
- Poseer un sistema de comercialización que canaliza el 50% de la producción al público y un 20% de la misma a una red de clientes en la zona, con proyección de expansión a un centro urbano altamente poblado como es la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.
- Haber adquirido una vasta experiencia en el sector, lograda por el asesoramiento técnico a numerosos productores de la zona que actualmente desarrollan esta actividad.
- Incorporación continua de las últimas técnicas de producción y manejo, adquiridas en una capacitación constante, imprescindible para mi trabajo de asesor de productores.

La estrategia comercial será la de avanzar en la obtención de un producto de excelente y uniforme calidad, e identificarlo con marca propia y ampliar el mercado

local a través de la venta personalizada al consumidor, llegando al mayorista en posición diferenciada.

El momento actual es sumamente oportuno para el desarrollo de esta actividad debido a los siguientes factores:

- Tendencia en la población de un hábito de consumo de alimentos sanos lo que produjo un aumento sostenido de la demanda.
- Condiciones climáticas favorables.
- Dificultades en la oferta por inconvenientes económicos de los competidores.

Los principales datos de proyecciones de producción, económicas y financieras son:

Producción prevista:	3.000 kilos miel/año
Inversión Neta:	\$5.460
Objetivo:	compra de colmenas y equipamiento nacional
Crédito solicitado:	\$5.000
Fecha de puesta en marcha:	1/07/2007
Punto de equilibrio:	1.090 kilos de miel aproximadamente

1- Descripción del proyecto

La Colmena es un emprendimiento familiar desarrollado por Alberto XX quien, en 2.002, decide capacitarse en temas apícolas y trabajar para una empresa de Asesoramiento Agropecuario, especialmente a productores apícolas, en todos los aspectos vinculados al desarrollo y mantenimiento de técnicas de producción.

Inicialmente, la actividad fue desarrollada en forma complementaria a otras, pero, debido al éxito logrado por los productores asesorados por la empresa, en un corto lapso tuvo una gran difusión y generó una importante demanda de servicios, que se mantiene a la fecha, lo que requirió una mayor dedicación y por ende capacitación.

Debido a esto, como consultor desarrollé una gran experiencia, adquiriendo a su vez amplios conocimientos prácticos sobre las bondades, aciertos y desaciertos, de distintas técnicas de producción del negocio.

En el año 2.006, inicié un curso de Técnico Apícola en el Apiario Escuela “La Gloria”, de González Catán, Provincia de Buenos Aires, que finalizará en el presente año.

La idea de proyecto es desarrollar un emprendimiento familiar donde se apliquen las técnicas que den mejores resultados y reciba no sólo el beneficio de un punto de

venta directo al público, sino la suma de contactos y red de clientes que actualmente posee.

2- Los objetivos de la empresa son:

- Obtener los mejores resultados en materia de calidad, con eficiencia de producción, a fin de lograr un producto competitivo.
- Identificar el producto mediante una marca en el mercado que posibilite la expansión a nuevos productos afines al emprendimiento.
- Fidelizar al cliente y afianzar la imagen de la empresa.

2.1. Los objetivos comerciales del emprendimiento son:

- Abastecer al 20% de los negocios de la zona de influencia e incrementar la venta al menos en un 15% anual.
- Instalar la marca en el mercado en un plazo de tres años.
- Atender al cliente con servicio y rapidez.

Para el cumplimiento de estos objetivos se ha acordado con negocios de venta al público la consignación de productos, con venta a comisión, existiendo una red de 18 clientes, uno de ellos propiedad de un familiar directo.

Ello redundará en un mejor precio de venta, dado que con un simple envasado, se consigue obtener un precio mucho mayor que el que se vende al acopiador mayorista.

3- Localización geográfica

La actividad apícola se encuentra ampliamente extendida en todo el territorio de la República Argentina, basada en sus condiciones de producción competitivas.

El emprendimiento se situará en el oeste del Gran Buenos Aires, que es una zona densamente poblada, en las proximidades de la ciudad de Luján.

La zona posee una gran vegetación, con árboles de gran porte y montes de eucaliptos, por lo que la miel será polifloral y con gusto acentuado.

El agua es abundante y no está lejos del lugar elegido donde se emplazarán las colmenas, lo que asegura el adecuado sustento de la abeja, y existen varios cursos de ríos y arroyos cercanos al emprendimiento.

Por otro lado, el régimen de lluvias no excede las medias normales, y la zona no ha sufrido inundaciones de importancia como en otros sitios de la provincia de Buenos Aires.

Durante los últimos años, se ha observado que la temperatura invernal ha sido más benigna y/o de menor duración, lo que incide favorablemente en el período apto para la producción.

Por lo tanto, las condiciones climáticas de la zona la hacen sumamente apta para la producción apícola.

4- Productos y servicios

El producto que se propone obtener y vender es miel pura de abeja de primera calidad, sin agregado de diluyentes, conservantes u algún otro producto.

La miel es uno de los más antiguos alimentos de la humanidad, es natural y sabrosa por sus propiedades organolépticas para la alimentación diaria.

Al ser humano le agrada en general el sabor dulce de las frutas y la miel, alimentos naturales, que no sólo contienen azúcares, sino también vitaminas, minerales, enzimas, ácidos orgánicos y proteínas.

La miel se puede utilizar como edulcorante, aprovechando la acción positiva que ejerce sobre el organismo humano por sus componentes: glucosa y fructosa, además de los aceites esenciales y balsámicos que tienen la propiedad de desinfectar y tonificar las vías respiratorias, lo mismo que el fósforo y el ácido fórmico que tienen cualidades antisépticas.

Tanto la Sociedad Argentina de Apicultores, como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), desarrollan una campaña de difusión de las bondades no sólo de la miel, sino también de los diversos productos conexos, como la cera, el propóleo, el polen y la jalea real, que han tenido excelentes resultados, por cuanto el consumo en la Argentina ha venido creciendo en forma sostenida.

5- Descripción del proceso productivo

En la zona de la Pampa Húmeda templada la abeja comienza su producción de miel a partir de la última quincena de agosto, dependiendo de la situación meteorológica para el avance de su actividad.

Una primavera lluviosa retarda la producción. Un verano cálido, con lluvias normales, prolonga su producción. Comenzada la producción, las abejas tardan de 7 a 15 días en llenar cada uno de los cuadros con miel y sellarlos con cera. Periódicamente, se verifican los mismos y, en función de la cantidad de cuadros llenos, se cambian en forma parcial, cuadro lleno por vacío.

Del cuadro lleno, se retira el sello de cera u opérculo y se extrae la miel con el método de centrifugado.

La producción de miel se asimila a la producción lechera, que se efectúa diariamente. A diferencia de ésta puede extraerse en oportunidad de estar llenos la mayor parte de los cuadros o a medida que se completan los mismos, guardando el necesario equilibrio, a fin de no quitar su alimento a las abejas.

En la zona donde se localizará el emprendimiento, las abejas invernan y en ese período no sólo no producen miel sino que la consumen para mantenerse. De ahí la importancia de la extensión del período invernal y la incidencia del cambio de temperaturas medias.

En zonas al norte de nuestro país, donde las temperaturas son superiores, las abejas producen prácticamente todo el año. En esos lugares es posible hablar de dos cosechas, la de invierno y la de verano, aunque el procedimiento de producción sigue siendo el descrito mas arriba.

Con referencia al producto final, el mismo se entregará puro, sin ningún tipo de conservantes y sin pasteurizar, pues este proceso altera la composición molecular del producto, haciendo que se asemeje a una jalea, que no se solidifica más, como normalmente ocurre con el producto puro y que es asimilable a un certificado de calidad.

6. Descripción del sector

A fin de considerar las posibilidades comerciales de la producción, se han obtenido cifras y estadísticas de producción disponibles en la Sociedad Argentina de Apicultores, en la Secretaría de Agricultura, en publicaciones especializadas en la actividad apícola en el país y en el exterior. En la actualidad, resulta sencillo recolectar información a través de la computadora y mediante la red.

En nuestro país el consumo es de aproximadamente 250 gramos por habitante/año, lo que es sumamente bajo dado que en los países del primer mundo el consumo es de hasta 2 kilos por habitante/año.

Las cifras de consumo permiten prever que existe un amplio margen de recorrido en la Argentina, dado que con cualquier variación positiva, el mercado puede crecer geométricamente.

7- Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización del emprendimiento será la siguiente: se ubicará la mayor parte de la producción en envases de 1 kilo en consignación, con marca

propia y con venta directa al público, y el resto se venderá a comerciantes que no desean la consignación sino comercializar en forma directa.

En este punto, el emprendimiento cuenta con una gran ventaja con respecto a sus competidores:

En primer lugar, porque uno de los comerciantes es familiar directo y porque conoce -por estar en la actividad- a otro número importante de comercializadores.

Por otra parte, los envases tendrán un diseño propio y se informará al público sobre la composición del producto y sus propiedades.

En el primer tramo, el precio esperado neto de comisión es de 3\$/kilo, en el segundo tramo se ubicará en \$1,5 el kilo.

Sólo el resto, que se estima en un porcentaje no mayor del 30% del total de la producción y con tendencia decreciente, se venderá a exportadores a precio internacional (aproximadamente 1\$/kilo).

La estrategia de comercialización estará orientada también a la acreditación de la marca, el conocimiento y prestigio de la misma. La identificación de la empresa permitirá alcanzar varios objetivos: el primero, participar de algún consorcio de exportación, y el segundo iniciar, con marca propia, la producción y venta de propóleos, cera, jalea real y polen.

Con el concurso de productores conocidos se podrán aunar esfuerzos para lograr los volúmenes necesarios para encarar procesos de exportación.

Asimismo, la idea es, en una segunda etapa, lograr clientes de la industria farmacéutica que empleen los productos en usos medicinales y cosméticos.

8- Normas legales

En la actualidad, la empresa está en proceso de registrar una marca propia en el país y ha encomendado a estudios que se dedican al tema, la presentación de presupuestos para la registración de la marca en el exterior.

El establecimiento que se utilizará para extraer, manipular y envasar la miel cumplirá con la habilitación e inscripción en el Registro de Establecimientos Apícolas, que está a cargo de la Gerencia de Fiscalización Ganadera del SENASA, de acuerdo a la Resolución N° 220/95 de ese organismo, que dispone las características que deberán cumplir los establecimientos de Procesamiento y Fraccionamiento de Miel para exportación. A este fin, se recabaron informes en Paseo Colón 367, 6to Piso Contrafrente Buenos Aires Tel (011) 4342-2781”.

Se gestionará, asimismo, la habilitación del Ministerio de Salud para el depósito, procesamiento y venta de productos alimenticios obteniéndose los correspondientes números de Registro de Establecimiento de Productos Alimenticios. La gestión se llevará a cabo en la Dirección de Bromatología del Municipio....”.

9- Plan de puesta en marcha

La actividad contenida en el plan se inicia con la adquisición de las colmenas y equipamiento necesario, y la puesta en régimen demora aproximadamente 60 días. La superficie que requiere la cantidad de panales que el emprendimiento pondrá en producción es relativamente chica y ya cuenta con la autorización escrita del propietario del campo donde se ubicarán las colmenas.

10- Riesgos del proyecto

Se han analizado los riesgos de producción, de comercialización y de entorno macroeconómico.

En lo que refiere a producción, se adquirirán abejas resistentes y poco propensas a enfermedades, por lo que sumado a la experiencia existente en el manejo del tema, no se prevén problemas en este aspecto. Se señala que el control sanitario figurará en las prioridades del proyecto.

Desde la óptica de la comercialización, se parte de un nivel muy bajo de demanda, que no permite suponer una disminución significativa. Por consiguiente, cualquier mejoramiento de la actividad económica redundará en un incremento de consumo, que como ya se explicó puede ser importante.

Por otra parte, el precio propuesto en el proyecto tiene referencia internacional, por lo que en un contexto de demanda creciente se estima que tenderá a mantenerse o a subir.

Por el lado del mercado interno, el análisis se ha efectuado en un escenario de precios relativos que puede modificarse ante una alteración del tipo de cambio. No obstante, se señala la casi inexistencia de insumos importados en la producción, y el empleo de trabajo personal y familiar, por lo que no puede esperarse prácticamente ningún incremento significativo de los costos de producción.

Se ha previsto que en un contexto de disminución de poder adquisitivo de la población, ya sea por menor actividad económica o ante una eventual modificación del tipo de cambio, o ambas cosas, el precio de venta al público podría en términos reales disminuir. No obstante, además de existir siempre la alternativa de exportación de todo el volumen, el diferencial de precio es suficientemente amplio (tres veces) como para absorber la posible variación.

Todo esto sin dejar de considerar que la miel no es un producto perecedero, por lo que, resuelto el problema de acopio, la venta se puede realizar en el momento más favorable.

De cualquier modo, el escenario será igual para todos los productores y, en ese contexto, sólo sobrevivirán aquellos que detenten las posiciones competitivas más favorables y no tengan que soportar costos fijos. Por dicha razón, situaciones adversas como las descritas pueden constituir oportunidades para el emprendimiento previsto.

11. Posibilidades y perspectivas futuras

Posibilidades de cambiar de escala de 60 colmenas a 300 colmenas.

El emprendimiento que estoy desarrollando tiene una perspectiva de crecimiento cierto que ya he estudiado y que me permitirá alcanzar otro nivel de producción.

Para ello, necesitaré previamente resolver los siguientes aspectos:

a. Comercialización: la magnitud del emprendimiento permitirá obtener otros productos: jalea real, propóleo, polen, cera, para los que deberé diseñar la estrategia de comercialización más adecuada.

Con respecto a la miel, estimo que no será posible mantener el promedio de precios incluido en el Plan de Negocios actual. Para lograr la rentabilidad deseada, hará falta incrementar la cantidad de clientes minoristas, en el rango de precios \$1,50 por kilo. De lo contrario, el mayor porcentaje de ventas será a acopiadores, lo que influirá negativamente en el promedio del precio obtenido.

b. Inversión: para llegar a la conformación de 300 colmenas, será necesario contar con 300 núcleos; parte de los cuales pueden ser obtenidos a través de la cría de abejas reina y núcleos, y el resto mediante la compra a reconocidos productores. Asimismo, será necesario contar con movilidad, galpón de acopio, zonas adecuadas de instalación, convenios con propietarios de campo, personal de apoyo, ayuda administrativa y de ventas, programación de elaboración de alzas, envases, etiquetas, etc., todo lo cual modificarán el rango de costos.

c. Financiamiento: una vez determinada la inversión a realizar, que estimo en \$60.000, será necesario ubicar y considerar las posibilidades de financiamiento.

De acuerdo con datos de emprendimientos existentes, el costo promedio de producción de miel para este rango de producción puede ubicarse en 0,90 \$/kg, por lo que será fundamental obtener primero un mix de ventas que asegure un ingreso de por lo menos \$1,45 por kilo de producto.

El total de producción puede ubicarse en 13.500 kilos/año, y la rentabilidad por el producto miel, en aproximadamente \$7.500 pesos anuales, y por otros productos en

aproximadamente \$5.000 anuales, lo que permitiría una rentabilidad total de \$12.500 anuales.

Posibilidad de asociación con otros microemprendedores.

Debido a mi trabajo como consultor, mantengo relaciones con numerosos emprendedores que están llevando a cabo producciones diversas relacionadas con la apicultura (velas, cosméticos, producciones lácteas, licores) y he interesado a varios de ellos para instalar, en los mismos lugares de producción, pequeños stands de exposición, degustación y venta de nuestros productos, de tal manera de conformar redes de comercialización prácticamente sin costos significativos.

De esta manera, pienso que en el futuro se podrá explorar la ampliación del método mediante su difusión geográfica y/o instalación de un negocio conjunto.

12. Finanzas

Presupuesto estimado:

Rubros	Total Proyecto	Financiamiento solicitado	Contraparte
Maquinarias y equipos			
Instalaciones			
Recursos Humanos			
Materiales e insumos			
Otros			
Total	0,00	0,00	0,00

Manifestación de bienes

Fecha:

	\$
Activo	
Disponibilidades	
Efectivo	
Depósito en cuentas	
Cuentas a cobrar (detallar)	
Existencia de mercaderías / materias primas	
Bienes de uso	
Maquinarias e instalaciones (detallar)	
Rodados (detallar)	
Inmuebles (detallar)	
Total del activo	
Pasivo	
Deudas comerciales (detallar)	
Deudas fiscales y sociales (detallar)	
Bancarias y financieras (detallar)	
Otras (detallar)	
Total del pasivo	
Patrimonio	

IMPACTO ECONOMICO A NIVEL DE EMPRESA

Posición de las ventas del último año

Nombre del producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total ventas

Posición de ventas una vez ejecutado el proyecto

Nombre del producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total ventas

Costos de producción:

COSTOS TOTALES	Sin proyecto	Con proyecto
Materias primas		
Mano de obra		
Energía y combustibles		
Otros costos de fabricación		
Costos de administración		
Costos de comercialización		
Otros		
TOTAL		

12.1 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

AÑO:

CLIENTE:
CUIT:

FECHA:

CONCEPTO	MES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS													
Ventas (1)	0	0	450	501	937,5	1.177,5	750	1.775	699	0	0	0	6.290
Otros ingresos (2)	5.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.100
Total ingresos (a)	5.100	0	450	501	937,5	1.177,5	750	1.775	699	0	0	0	11.390
EGRESOS													
Materia prima/Inversiones (3)	5.000	0	0	230	230	0	0	0	0	0	0	0	5.460
Mano de obra	0	0	45	50,1	133,5	165	75	361,5	69,9	0	0	0	900
Electricidad	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Gas	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	5	61
Teléfono	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Combustible	0	0	20	20	20	20	20	29	25	25	0	0	179
Seguros	0	0	6	6	6	6	6	6	6	0	0	0	42
Otros servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Correo y publicidad	0	0	40	40	40	50	50	40	40	15	0	0	315
Materiales de oficina	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retiro personal (4)	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
Cuota crédito	0	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1.155
Total egresos (b)	5.018	123	329	672,10	755,5	567	477	762,5	466,9	366	323	318	10.178
SUPERAVIT/DEFICIT (a-b)	82	(-123)	121	(-171,10)	182	610,50	273	1.012,50	232,10	(-366)	(-323)	(-318)	1.212

(1) Se calculó 1.500 kg. por menor (\$3 el kg.) y 1.492 kg. al acopiador (\$1,20 el kg.)

(2) Ingreso de un crédito de \$5.000 más \$100 de aporte propio

(3) 60 colmenas a \$46 c/u = \$2.760, 60 núcleos a \$37 c/u = \$2.220 y una extractora = \$480

(4) Durante esta etapa del Proyecto, se trata de una actividad económica complementaria a la principal.

13. Documentación adjunta (solicitada normalmente para financiamiento bancario)

- Copia de Documento de Identidad.
- Datos filiatorios del emprendedor, cónyuge e hijos.
- Constancias de inscripción fiscal y en los registros correspondientes a la actividad desarrollada.
- Manifestación de bienes particulares de los titulares
- Acreditación de la situación de tenencia del inmueble donde se desarrollará el proyecto.
- Listado de principales proveedores y clientes.
- Presupuesto de los bienes, equipos, etc. a adquirirse con el crédito.